

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DIETER CLAUS JOSEF JÄCKEL

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA PRINCIPAL DO NEGÓCIO
DE CONSULTORIA E TREINAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DE NORMAS DE
QUALIDADE E AMBIENTAL COM BASE NA METODOLOGIA DO BALANCED
SCORECARD - BSC**

**CURTIBA
2013**

DIETER CLAUS JOSEF JÄCKEL

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA PRINCIPAL DO NEGÓCIO
DE CONSULTORIA E TREINAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DE NORMAS DE
QUALIDADE E AMBIENTAL COM BASE NA METODOLOGIA DO BALANCED
SCORECARD - BSC

Trabalho apresentado como requisito
parcial para obtenção do certificado de
especialista no Curso MBA em
Inteligência de Negócios da Universidade
Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Egon Wildauer

CURITIBA
2013

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo realizar um estudo para a implementação da metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)* em uma empresa de consultoria que implanta sistemas de gestão da qualidade e ambiental com base nas normas ISO 9001 e 14001. Trata-se de um estudo de caso, que utilizou uma abordagem qualitativa e quantitativa. Os meios de investigação utilizados nesta pesquisa foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo junto aos clientes ativos da empresa. O estudo, além de ter demonstrado a importância de aplicação da metodologia do *BSC* com uma visão sistêmica no objetivo estratégico da empresa, apresenta as melhorias que poderão ser aplicadas para dar resultados eficazes nas perspectivas de clientes; na perspectiva financeira, nos processos internos, assim como aprendizagem e crescimento a seus colaboradores. Além das vantagens de melhoria no sistema de gestão como um todo, a metodologia requisita o uso de indicadores para possibilitar a mensuração dos resultados adquiridos quanto ao alcance ou não de seus objetivos e metas e gerar um plano de ação consistente.

Palavras chaves: *Balanced Scorecard (BSC)*

ABSTRACT

This work has as main objective to conduct a study for the implementation of the methodology Balanced Scorecard (BSC) in a consulting company that deploys systems and environmental quality management based on ISO 9001 and 14001 . This is a case study , which used a qualitative and quantitative approach . Means of investigation used in this research were research literature and field research with customers the company's assets . The study , in addition to having demonstrated the importance of implementing the BSC methodology with a systemic view of the strategic objective of the company , presents the improvements that can be applied to give effective results from the perspectives of clients , the financial perspective , internal processes , and as learning and growth for its employees . Besides the advantages of improving the management system as a whole, the methodology ordering the use of indicators to enable the measurement of the results obtained on the range or not your goals and objectives and create a plan of action consistent.

Keyword: *Balanced Scorecard (BSC)*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 OBJETIVOS	7
2.1 OBJETIVO GERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3 METODOLOGIA	8
4 LITERATURA PERTINENTE	9
4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA	11
4.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE	11
4.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	11
4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	12
5 MATERIAIS E MÉTODOS	15
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	15
6.1 AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	20
6.1.1 Na perspectiva dos clientes	20
6.1.2 Na perspectiva de processos internos	21
6.1.3 Na perspectiva de aprendizado	22
6.1.4 Na perspectiva financeira	23
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE 1 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	28
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS CLIENTES	29
APÊNDICE 3 – MAPA DE INTERAÇÃO ENTRE OBJETIVOS E PERSPECTIVAS	30
ANEXO I - CRONOGRAMA PARA ACOMPANHAMENTO DO PROJETO DE CONSULTORIA	31

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta proposta é a aplicação do *Balanced Scorecard (BSC)* com ênfase na perspectiva do cliente como ferramenta estratégica na Inteligência de negócios de uma empresa de consultoria que implementa metodologias de gestão levando em consideração as Normas ISO 9001 que é Sistema de Gestão da Qualidade e ISO 14001 Sistema de Gestão Ambiental em Curitiba.

A empresa tem como foco a prestação de serviço para assessorar as empresas que pretendem gerir seu negócio com base na gestão pela qualidade, utilizando ferramentas e técnicas que os auxiliam no atendimento de suas metas e objetivos com possibilidade de receberem a certificação na norma NBR ISO 9001.

Para que isso possa ser possível, a empresa montou uma estrutura com base principal no capital intelectual, pois é este que é vendido; e no relacionamento que faz gerar futuros negócios.

A estrutura reduzida faz com que ela seja gerida para dar velocidade no atendimento, dentro de um ambiente harmonioso seguindo os valores éticos de honestidade, confidencialidade e de resultados.

Atualmente, a empresa tem uma carteira de 31 clientes atendidos em diferentes segmentos do mercado: agroindústria, metal mecânica, eletroeletrônica, informática, alimentos, prestação de serviço, gráfico e metalúrgico. A continuidade de seu negócio é realizada por meio de sua rede de relacionamento.

A empresa tem 14 anos de atuação no mercado, havendo a entrada de novos concorrentes, e para continuar ser competitiva, a empresa teve que realizar uma reestruturação interna diminuindo seu quadro de empregados e consultores associados em 80%. Com isso, o departamento comercial foi assumido pelo departamento técnico. Essa fusão resultou em não realização de contatos para prospecção de novos clientes, contando apenas com a rede de relacionamento para prospecção de novos negócios. Com esta rede de relacionamento, os clientes foram indicando a empresa à seus clientes e parceiros e assim esta se manteve no mercado.

A partir desta situação e com os novos entrantes no mercado a empresa necessita de uma nova estratégia para alavancar seus negócios; onde entra a proposta de implementação e aplicação do *Balanced Scorecard (BSC)* com ênfase na perspectiva do cliente.

2 OBJETIVOS

Esta proposta possui um objetivo geral e três objetivos específicos, que serão detalhados doravante nesta sessão.

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta proposta de trabalho é demonstrar a importância de aplicação da metodologia do *BSC* com uma visão sistêmica no objetivo estratégico da empresa de fidelização dos clientes ativos; e apresentar as melhorias que estão descritas no plano de ação com seus indicadores, objetivos e metas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos para satisfazer o objetivo principal de demonstrar a importância de aplicação da metodologia do *BSC* com uma visão sistêmica no objetivo estratégico da empresa apresentam as melhorias que poderão ser aplicadas para dar resultados eficazes na perspectiva clientes, com seus indicadores, objetivos e metas, são descritos da seguinte forma:

- a) Apresentar a sistemática e as vantagens na utilização das ferramentas do *BSC*.
- b) Mapear os processos e indicadores envolvidos para aplicação da ferramenta.
- c) Demonstrar as etapas do projeto aplicação do *BSC* na perspectiva clientes.
- d) Estabelecer a estratégia da empresa demonstrando as etapas para implementação do *BSC*.

3 METODOLOGIA

A metodologia baseia-se no resultado das entrevistas, da opinião de pessoas relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido, assim como um levantamento do posicionamento atual da empresa no mercado em que atua.

Dentro deste contexto, foi realizada a observação *in loco*, descrevendo tudo o que foi visualizado, desde as etapas do processo de consultoria até as atividades de pós venda da empresa.

O questionário aplicado é a pré-avaliação da situação atual da empresa quanto aos requisitos do negócio, possibilitando identificar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional atual e a prospecção da empresa para o planejamento do negócio, relacionado às perspectivas do BSC.

O levantamento de toda a documentação da empresa quanto indicadores de desempenho e qualidade, registros atuais de monitoramento dos processos, será utilizado para poder apresentar a proposta de implementação.

A análise dos dados será uma etapa posterior após findar a pesquisa na empresa, para posterior sugestão do plano de ação para implementar o BSC como estratégia de negócio da empresa.

4 LITERATURA PERTINENTE

O planejamento estabelece o esforço coordenado. Quando todos os envolvidos sabem para onde vai a organização e qual a sua contribuição individual para alcançar o objetivo, podem começar a coordenar suas atividades, cooperar entre si e trabalhar em equipe. O planejamento reduz a incerteza e esclarece as consequências das medidas que os gerentes podem tomar com respeito à mudança. Também reduz as atividades superpostas ou redundantes e estabelece objetivos ou padrões que facilitam o controle.

Neste contexto, já viviam no passado os gregos que já associavam o pensamento estratégico segundo Ghemawat (2000,apud LOBATO et al., p.15), “aos magistrados ou comandante chefe militar” , e que no decorrer dos séculos foi incorporado ao ambiente de negócios como uma forma de sobrevivência.

Os estrategistas nos anos 1970 começaram a adotar o pensamento estratégico em um planejamento estratégico que evoluiu de tal forma à chegar à gestão estratégica.(LOBATO et al., 2007).

Segundo Ansoff (1981, apud LOBATO et al., p. 22 e 23),

a estratégia consiste em um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização; baseia-se na necessidade de levar os gestores a adotarem diretrizes específicas para a atividade da administração estratégica, sendo esta entidade como um processo sistemático para tomada de decisão, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.(ANSOFF, 1981, apud LOBATO et al. , p. 22, 23),

Segundo Drucker (citado por LOBATO et al., 2007 p.17),“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”. Somente uma definição clara da missão que é razão de existir da organização, ou seja, por que ela existe e qual vai ser sua função para seus clientes, empregados e a sociedade em si.

A visão, segundo Johnson (2007,p.49),” é a posição futura desejada para a organização”, e deve demonstrar onde a empresa quer chegar ou quer ser percebida no mercado em que atua.

Partindo desta idéia, Kaplan e Norton (1992) relatam da importância do alinhamento organizacional entre os objetivos estratégico dos negócios para se atingir a missão, visão da empresa.

O *BSC* foi apresentado ao mundo dos negócios pela primeira vez em 1992, por um artigo publicado de Kaplan e Norton. Os autores revelam que para se conhecer mais profundamente uma atividade é preciso medir para poder demonstrar.

O *BSC* é uma ferramenta de gestão que vai ajudar aos gestores a focar naquilo que é essência no negócio (KAPLAN, NORTON, 1997).

Segundo Kaplan, Norton(1997, p. 25,35) “o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle, e preservar a ênfase nos resultados financeiros”. Ainda afirmam que “o *Scorecard* deve ser a tradução da estratégia da unidade de negócios sob a forma de um conjunto articulado de medidas que definam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar esses objetivos” (KAPLAN, NORTON, 1997, p.32).

O *Balanced Scorecard* (*BSC*) focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON (1997, p.44),“.

4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira visa dar resultados financeiros, tais como rentabilidade, liquidez e outros indicadores de desempenho financeiro para atender os proprietários e/ou acionistas da empresa, nas fases de: crescimento, sustentação e colheita.

A fase de sustentação direciona os investimentos nos eventuais estrangulamentos apontados pelo cliente, ampliando sua capacidade de atendimento com investimento em conhecimentos de novas metodologias de gestão e buscar a melhoria contínua.

A fase da colheita deve remeter a empresa a se preocupar para manter o fluxo de caixa em condições para atender eventuais baixas na demanda de serviço e gerenciar a sazonalidade. Para os temas sugeridos por Kaplan e Norton (1997, p. 54) de crescimento e mix de receita, redução de custos e estratégia de

investimento. No entanto deve haver metas para reduzir o retorno do investimento em novos conhecimentos e novos projetos correlacionados.

(KAPLAN ; NORTON;1997, p. 54)

4.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE

A perspectiva do cliente, demonstra como a empresa precisa ser percebida pelo cliente e pelo mercado com base na sua missão e visão. As perspectivas devem focar na visão e missão da empresa isto é, se inter-relacionarem. Os indicadores desta perspectiva podem ser avaliados pela satisfação do cliente, prospecção de novos clientes, fidelização e lucratividade. A lucratividade está relacionada com o custo do projeto e forma de negociação.

Com base no resultado de uma pesquisa, a empresa pode se posicionar em que linha de serviços poderá atuar e ou melhorar para gerar sempre uma proposta de valor ao cliente. Para essa proposta de valor, a empresa necessita trabalhar nas medidas relacionadas ao tempo de atendimento, prazo de conclusão dos projetos, qualidade dos mesmos e com um preço acessível ao cliente. A empresa deve melhorar seu relacionamento de pós vendas para melhorar sua imagem perante seus clientes; todos os indicadores devem ser mensuráveis.

4.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva dos processos internos da empresa precisa focar nos processos que devem ser melhorados para atender o cliente, os acionistas e o mercado, de forma, eficiente, eficaz e efetiva. Os processos devem ser avaliados para identificar eventuais gargalos e tomar ações para melhorá-los ou mitigá-los. Para serem definidas as metas nesta perspectiva, Kaplan e Norton (1997, p.101) recomendam a avaliação de três sub processos: inovação, monitoramento e pós vendas.

O processo de inovação; que deve levar em conta a pesquisa do mercado identificando segundo Hamel e Prahalad (apud KAPLAN; NORTON, 1997 p.104) “espaços vazios e as oportunidades que residem entre ou em torno das definições do negócio baseadas no produto”.

O monitoramento dos processos de operações, entrega e prestação de serviço; deve levar em consideração as medidas de tempo das operações, e a qualidade dos produtos e serviços prestados, assim como os custos operacionais. E finalmente o processo de pós vendas, que deve retroalimentar de informações os processos internos medindo sua eficiência e eficácia em atender as expectativas dos clientes.

4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

A perspectiva de aprendizagem e crescimento foca em três pontos da gestão do processo: a capacidade dos funcionários, a capacidade do sistema de informação para dar suporte, velocidade e acuracidade das informações entre os processos da empresa e a motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN, NORTON, 1997, p.132).

Para atingir o foco na capacitação dos funcionários, a empresa precisa ter como foco, o seu planejamento em treinamentos com base nas necessidades apontadas na avaliação da pesquisa nos clientes, na avaliação de desempenho interno e nas necessidades que despontarem com a inovação de novos serviços disponibilizados.

Esses treinamentos devem se alinhar para atingir a aplicação da missão e visão da empresa, assim como suas metas e objetivos. Deve haver um mesmo alinhamento entre a estratégia determinada pela alta direção e a execução da mesma em todos os níveis da organização. O mais importante nesta perspectiva é a motivação, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 142) “ mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa”.

A teoria da motivação, segundo Hersey e Blanchard (1986, p.75-76), “Maslow é útil para a identificação das necessidades e motivos que nos levam à uma determinada ação; e Herzberg fornece ideias sobre as metas e incentivos que satisfazem a essas necessidades”. Nesta perspectiva, portanto, a empresa precisa determinar as formas de como montar a sistemática de colher as sugestões dos colaboradores que os rematam à melhoria dos processos e serviços , definir o plano de recompensa e benefícios para mantê-los motivados(KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Herzberg (1986, *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.75-76) “ a motivação implica em fazer aquilo que é muito significativo para mim, é a personalidade de cada um vibrando quando está alinhada com as tarefas que vai executar”.

Todas as ações devem estar alinhadas à estratégia organizacional da empresa e que remetam as atividades que atendam as expectativas dos clientes, com baixo custo e que melhorem os processos internos de tal forma, que aumente a sua produtividade (KAPLAN ; NORTON, 1997).

Para que essas medidas possam ser eficazes, o *BSC* trabalha a relação de causa e efeito levando em consideração os vetores de desempenho com os indicadores de ocorrências (*lagging*) e de tendências (*leading*). (KAPLAN; NORTON, 1997,p.156).

A pesquisa de mercado precisa estratificar as opiniões de seus clientes ativos para projetar a estratégia que atendam às suas expectativas e disponibilizar novos produtos e serviços que atendam aos mesmos.

A estratégia definida pela empresa deve se relacionar com o cliente e mercado, processos perfeitos se o capital humano que rege essas duas perspectivas não está focado para alcançá-los ou não tem capacidade de aplicar as estratégias e melhorar e inovar os processos. Para isso, está determinada a necessidade de ser trabalhada esta perspectiva; investindo em conhecimento das pessoas, processos de informação e disciplina para serem seguidos os procedimentos da organização que possibilitem a efetividade das atividades, tarefas e ações. Desta forma, para desenvolver os objetivos desta perspectiva, devem ser pensadas nas novas competências que são essenciais e que precisam ser criadas para proteger e ampliar os produtos e serviços nos mercados atuais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo a avaliação da proposta de Penrose (1959), “ toda organização é um conjunto de recursos empregados para gerar riquezas”. As competências essenciais precisam ser desenvolvidas para que a empresa possa participar de mercados mais interessantes no futuro com a criação de novos produtos ou serviços, assim como redistribuir de forma criativa ou recombinação as atuais competências essenciais.

Para que haja Todas as perspectivas devem ser relacionadas entre si, pois todas as ações das três citadas anteriormente devem verter em resultados

financeiros; senão não seriam eficazes e não contribuiriam na melhoria dos processos da empresa.

O monitoramento destas perspectivas é necessário para que sejam definidos indicadores que irão determinar o equilíbrio entre os indicadores de tendências (*Lead*) e os indicadores de resultados (*Lag*). Para que as medidas do BSC possam estar correlacionando é preciso ser elaborado uma carta de indicadores, ou seja, um *Scorecard*; esse painel que vai mostrar a visão do futuro da empresa com base nas ocorrências do passado com uma visão mais ampla ou seja, sistêmica; com o objetivo de criar mudanças. Os indicadores de ocorrência (*lagging*) devem servir de apoio para mostrar os erros do passado e/ou as áreas ou processos onde deve ser atuado como ação corretivas e os indicadores de tendências(*leading*) que vão demonstrar onde a empresa pode melhorar tomando ações preventivas.

(KAPLAN; NORTON,97,p.156).

5 MATERIAIS E MÉTODOS

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.156), “Um bom BSC, deve ser uma combinação adequada de resultados dos indicadores de ocorrências e os impulsionadores de desempenho com os indicadores de tendências ajustados à estratégia da empresa”.

Diante desta descrição, foi definido o objetivo estratégico da empresa de “fidelização dos clientes ativos” assim como os objetivos específicos com base nas perspectivas que Kaplan e Norton sugerem.

Para que haja base na definição dos objetivos específicos de cada perspectiva, foi realizado um levantamento e enviado um questionário aos clientes ativos da empresa e clientes que tiveram uma consultoria nos últimos dois anos cujas perguntas estão contidas no questionário apresentado no APÊNDICE 3.

Foram enviados via email, questionários à nove clientes que foram realizados trabalhos de consultoria. Dentro deste universo de clientes, sete clientes responderam os questionários e dois deles mesmo com insistência de contato, não enviaram a resposta.

As perguntas tiveram como foco explorar a perspectiva do cliente quanto a fidelização, prospecção, relacionamento, satisfação e como estas se relacionam com as demais perspectivas do BSC.

Quanto à Fidelização, a pergunta remete ao cliente responder; o que o levou a solicitar os serviços da empresa. As respostas remetem a: Empresa local, serviços anteriores, falta de opção no mercado, falta de opção no mercado, contato com a empresa, site ou indicação de conhecido.

Quanto à prospecção, a pergunta remete ao cliente responder; o que o levaria a solicitar para um atendimento futuro.

Redução do tempo de projeto, Soluções com resultados mais rápidos, Atendimento personalizado, Maior transparência, Redução de custo, Maior conhecimento do consultor, Novos serviços (o cliente deve identificar).

Quanto ao relacionamento; foi solicitado ao cliente que respondesse o que mais o marcou nos serviços da empresa.

Conhecimento, confiança, honestidade, sinceridade, velocidade de resposta, experiência e cordialidade.

Quanto à satisfação; foi solicitado ao cliente que se posicionasse quanto ao serviço prestado; se este agregou valor a sua empresa e se não; se o que foi prometido pela empresa, foi cumprido; se os itens da proposta foram ou estão sendo atendidos; se houve melhora no controle dos processos internos; se o cliente percebeu a redução de custos internos, se melhorou a organização interna, se houve aumento no conhecimento e a participação dos colaboradores, se o valor investido no projeto deu ou está dando retorno; e finalizando, foi solicitado que o cliente relacionasse o que ele esperava mais da empresa.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa por meio do questionário tem como objetivo identificar possíveis ações de melhoria nos processos da empresa na visão das quatro perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton, e servir como base para elaboração do plano de ação.

O resultado das respostas dos nove questionários enviados aos clientes da região metropolitana de Curitiba e com o retorno de sete; foram tabuladas em planilha de cálculo e apresentadas no APÊNDICE 3;

Os resultados de maior relevância foram apresentados com os indicadores abaixo demonstrados, e têm como objetivo dar informações da posição atual dos clientes quanto as quatro perspectivas. A financeira, do cliente, do processo interno e da aprendizagem.

No item fidelização para perspectiva dos clientes; 86 % responderam que solicitaram serviços à empresa por meio de indicação de outros clientes, o que indica que os que a indicaram estavam satisfeitos com o serviço já prestado e 14% solicitaram serviços à empresa por meio de contatos da mesma conforme GRÁFICO 1.

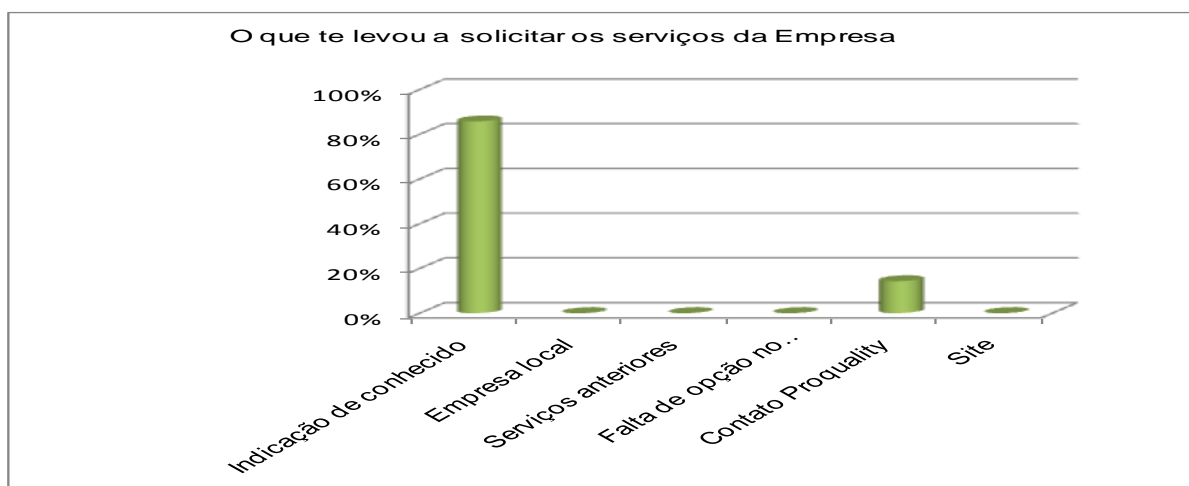


GRÁFICO 1 – RESULTADO DA PESQUISA DOS CLIENTES NO ASPECTO FIDELIZAÇÃO
FONTE: O Autor(2013).

Foi percebido que a empresa deve gerar um a meta de mais contatos, para poder alavancar mais seus serviços.

No item prospecção para a perspectiva dos processos internos; a pergunta de que o cliente espera da empresa, destacaram-se três principais reivindicações que deverão ser utilizadas para gerar melhoria nos processos internos da empresa;

são eles: Redução do tempo do projeto com 71,43%; soluções com resultados mais rápidos com 42,83% e redução de custos com 28,57% conforme GRÁFICO 2.

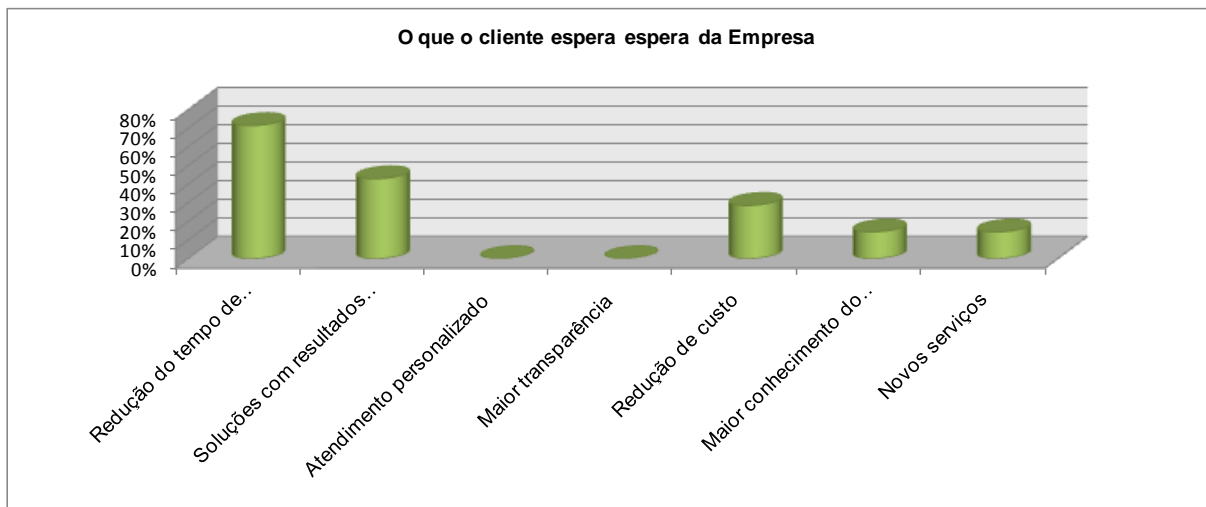


GRÁFICO 2 – RESULTADO DA PESQUISA DOS CLIENTES PARA PROCESSO INTERNOS
FONTE: O Autor(2013).

Observou-se que a empresa deve planejar as metas deste indicador para gerar melhorias nos processos internos e gerar novas solicitações de serviços.

O quarto destaque foram os resultados para gerar informações para a perspectiva de aprendizado, estratificado do questionário no item relacionamento. Nesse item os clientes da empresa destacaram que falta melhorar o conhecimento dos consultores com apenas 89% de satisfação, e a velocidade de resposta com 86%, conforme apresentado no GRÁFICO 3.

Estas respostas foram consideradas as oportunidades de melhoria para a empresa.

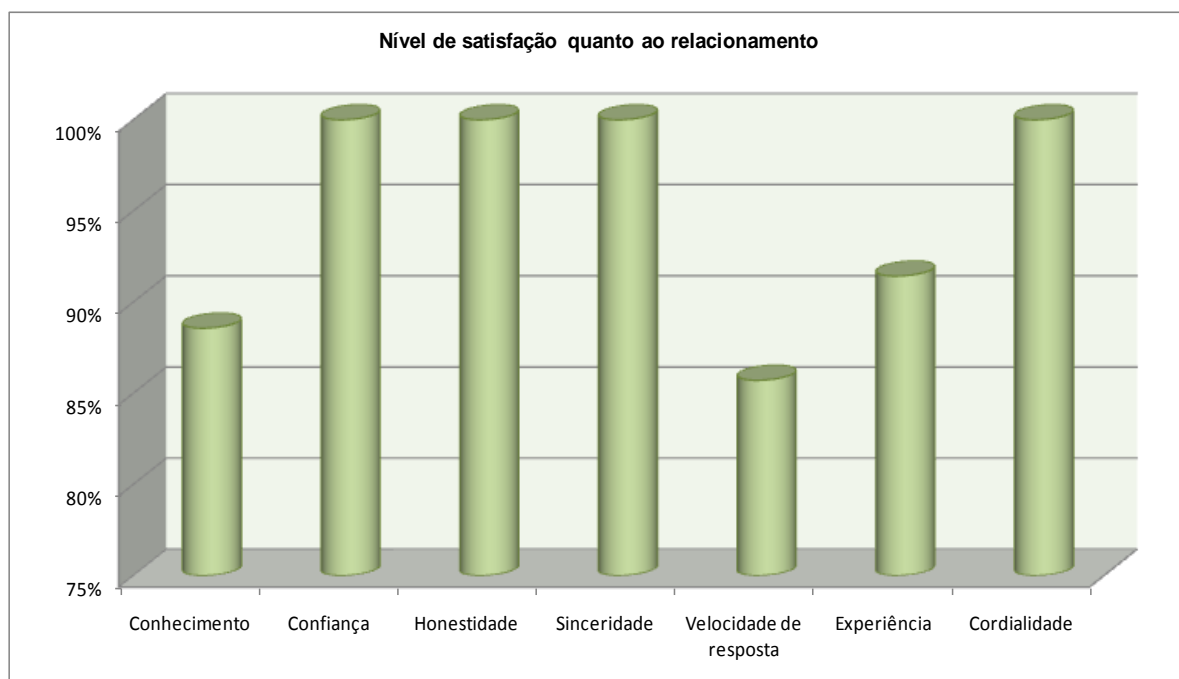


GRÁFICO 3 – RESULTADO DA PESQUISA DOS CLIENTES PARA APRENDIZAGEM
 FONTE: O Autor (2013).

Nas perguntas relativas à avaliação da aplicação do projeto de consultoria destacaram-se três respostas que poderão ser as informações que servirão como *lag* para gerar melhoria na perspectiva financeira e forçar ações para reduzir os custos internos da empresa possibilitando melhorar a performance de estabilidade. Apenas três situações que não geraram 100% de satisfação do cliente. O item do valor investido no projeto deu ou está dando retorno; com um índice de apenas 71,43% de satisfação; e os itens: o serviço prestado agregou valor a tua empresa onde não houve explicações dos clientes; e as respostas se o cliente percebeu a redução de custos internos. Este dois indicadores geraram a mesma satisfação de 85,71 %, conforme apresentado no QUADRO 1.

Avaliação da aplicação do projeto de consultoria									
	CLIENTES	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	CLIENTE 4	CLIENTE 5	CLIENTE 6	CLIENTE 7	Percentual de satisfação atendida
1	O serviço prestado agregou valor a tua empresa	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	85,71%
2	O que foi prometido pela Proquality, foi cumprido	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	100,00%
3	Os itens da proposta foram ou estão sendo atendidos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	100,00%
4	Melhorou o controle dos processos internos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	100,00%
5	Percebeu redução de custos internos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	85,71%
6	Melhorou a organização interna	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	100,00%
7	Aumentou o conhecimento e a participação dos colaboradores	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	100,00%
8	O valor investido no projeto deu ou está dando retorno	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	71,43%

QUADRO 1 – RESULTADO DA PESQUISA DOS CLIENTES PARA PERSPECTIVA FINANCEIRA
 FONTE: O Autor(2013).

6.1 AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

Com base no resultado da pesquisa e sua tabulação de prioridades, a empresa traçou suas metas e objetivos para cada resultado que mais se destacou na pesquisa do cliente levando em consideração as quatro perspectivas do BSC para atender sua estratégia. As ações estão relacionadas no mapa estratégico do APÊNDICE 3.

Foram selecionados os resultados de maior relevância e elaboradas as ações com suas metas e objetivos definidas nos itens subsequentes.

6.1.1 Na perspectiva dos clientes

O resultado que mais se destacou na pesquisa desta perspectiva foi a resposta dos clientes de que estes solicitaram serviços à empresa por meio de indicação de outros clientes destacado em 86%.

a) Objetivo 1

- Implementar um programa para aumentar a fidelização dos clientes.

b) Meta

Fidelizar 90 % dos clientes atuais ativos com novas propostas de serviço.

c) Indicador

Percentual de clientes com contratos renovados.

Percentual de clientes que permanecem com a empresa após terem encerrado a implantação do projeto do primeiro contrato ou proposta de prestação de serviço.

d) Ações para implementação

A1- Efetuar um levantamento do total de clientes atuais por meio dos contratos e propostas fechadas, utilizando-se de uma planilha elaborada para acompanhamento dos clientes, o atual contrato de prestação de serviços e contratos seguintes.

A2 - Inserir no cronograma de acompanhamento do projeto de implantação, um item que avalie os pontos fracos dos processos do cliente para sugestão de melhoria.

A3 - Apresentar ao cliente no final do contrato atual, as necessidades de novos programas de qualidade para gerar a melhoria de seus processos.

e) Ação futura

Efetuar levantamento de novos projetos já implementados com os clientes ativos, para avaliar o nível de fidelização atingida.

6.1.2 Na perspectiva de processos internos

Para que se possa ter uma visão mais sistêmica dos processos internos da empresa, foi realizado um mapeamento das atividades da mesma para atender às expectativas dos clientes dentro dos projetos por estes solicitados. O mapa demonstra as atividade desde o primeiro contato com o cliente até a conclusão do contrato e do projeto gerado com a necessidade por ele apresentado, o mapa está demonstrado no Apêndice 1.

O item que mais se destacou nesta perspectiva, foi a reivindicação de redução do tempo do projeto; solicitado por 71 % dos clientes.

a) Objetivo 1

Implementar sistemática de controle de tempo com base no prazo final disposto na proposta

Meta – 15 dias após início das atividades no cliente

b) Indicador

Número de dias de atrasos com relação ao cronograma

c) Ações para implementação

Implementar reuniões mensais com o comitê de gestão e a direção da empresa, para acompanhamento dos prazos e traçar ações de correção no itens em atraso com base no cronograma de projeto Anexo II.

d) Ação futura

Efetuar levantamento do número de dias atrasados no ano com filtro em tipo de projeto para avaliar qual tipo de projeto está fora da realidade do tempo proposta.

6.1.3 Na perspectiva de aprendizado

O item que deve ser levado em consideração nesta perspectiva; é o aumento de conhecimento do consultor, poderia ser melhorado, solicitado por 57% dos clientes

a) Objetivo 1

Participação em curso de novas normas e técnicas de gestão pela qualidade e de gestão da melhoria.

b) Meta

Pelo menos 1 curso por ano

c) Indicador

Número de participações em cursos novos

d) Ações para implementação

A1 - Relacionar em planilha as entidades que fornecem cursos de normas

A2 - Pesquisar mensalmente por meio de emails e sites os cursos programados

A3 - Não agendar atividades ao consultor nos dias do curso.

e) Ação futura

Efetuar nova pesquisa junto aos clientes de sua percepção quanto à evolução do conhecimento adquirido pelo consultor.

a) Objetivo 2

Participação em congressos para atualização das normas técnicas em vigor.

b) Meta

Pelo menos 2 participações no ano

c) Indicador

Número de participações em congressos

d) Ações para implementação

A1 - Efetuar um levantamento de todas as normas aplicáveis em gestão e relacioná-las em uma planilha para acompanhar as versões.

A2 - Indexar no plano anual de treinamentos o planejamento para participação em congressos.

e) Ação futura

Efetuar nova pesquisa junto aos clientes de sua percepção quanto à evolução do conhecimento adquirido pelo consultor.

6.1.4 Na perspectiva financeira

Para atendimento desta perspectiva destaca-se a resposta do cliente se o serviço prestado agregou valor a sua empresa e se este percebeu a redução de custos internos estes dois resultados representam efetivamente 71% e 86% das respostas.

a) Objetivo 1

Obter mensalmente um superávit de Fluxo de Caixa para investimento e novos conhecimentos

b) Meta

Fluxo de Caixa Livre de 5% sobre o faturamento bruto

c) Indicador

Percentual do fluxo de caixa livre

d) Ações para implementação

A1 - Indexar a provisão no fluxo de caixa

A2 - Informar por meio de email ao financeiro, para que este indique este objetivo no plano de investimento da empresa.

e) Ação futura

AF1 - Avaliar se o percentual reservado atende à demanda de cursos necessários para atualização.

AF - Estratificar cursos prioritários e aplicáveis a curto, médio e longo prazo.

E calcular o tempo de retorno do conhecimento adquirido.

a) Objetivo 2

Disponibilizar um percentual do lucro da empresa para estabelecer fluxo de caixa para os meses de entre contratos (período de término e início de contratos).

b) Meta

Reservar 5% do faturamento bruto

c) Indicador

Percentual do faturamento bruto disponibilizado em moeda corrente do país(reais)

Ações para implementação

A1 - Indexar a provisão no fluxo de caixa

A2 - Informar por meio de email ao financeiro, para que este indique este objetivo na provisão de fluxo de caixa.

d) Ação futura

Efetuar um levantamento para avaliar a sazonalidade do baixo fluxo de caixa com relação a determinados períodos do ano, comparando-o com a demanda de mercado do setor de consultorias.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi abordada a importância da aplicação do *Balanced Scorecard (BSC)* com ênfase na perspectiva do cliente como ferramenta estratégica na Inteligência de negócios de uma empresa de consultoria.

Todas as etapas propostas neste trabalho de pesquisa foram amplamente estudadas baseadas em dados e fatos com base na percepção do cliente.

Os objetivos propostos foram aplicados para se realizar o planejamento dos objetivos propostos nas suas respectivas perspectivas do cliente, financeira, do processo interno e da aprendizagem.

Na apresentação da sistemática e as vantagens na utilização das ferramentas do *BSC* foram totalmente utilizadas com suas devidas perspectivas.

Os objetivos específicos foram todos alcançados, primeiramente mostrou-se as vantagens de utilização das ferramentas do *Balanced Scorecard* e a importância das perspectivas se inter relacionarem para ser atingida a estratégia principal da fidelização dos clientes ativos.

O mapeamento dos processos internos da empresa foi de suma importância pois delineou o fluxo das atividades e os possíveis gargalos para dar maior produtividade nos projetos. Os indicadores foram colocados de tal forma que possibilitarão monitoramento de todos os processos da empresa.

Durante as etapas do projeto para aplicação do *BSC* na perspectiva do cliente percebeu-se a demora do retorno das respostas do questionário para tabulação da pesquisa e avaliar o nível da satisfação dos clientes nas diferentes perspectivas do *BSC*. A tabulação mostrou pontos do processo de consultoria que não tinham sido percebidos pela equipe da empresa e que demonstrou o quanto é importante periodicamente ser utilizada esta prática de envio de um questionário ao cliente e posteriormente tomar ações para atendê-lo e dar resultados significativos para solidificar a empresa no mercado de prestação de serviços de consultoria.

O projeto de pesquisa possibilitou a empresa uma ampla visão da importância de serem definidas metas e objetivos com indicadores mensuráveis para mitigar os resultados mais significativos, com isso a empresa terá a possibilidade de gerar melhoria no financeiro para ser mais sólida, gerar melhor produtividade nos processos internos assim como melhorar o aporte conhecimento de seus

colaboradores visando fidelização de seus clientes ativos assim como prospecção de projetos futuros mais eficientes e eficazes com efetividade.

Segundo Falconi (2009; p.31) " à medida que vamos perseguindo resultados cada vez mais desafiadores, teremos que adotar modelos de análise e recursos técnicos cada vez mais sofisticados e avançados tornando o sistema de gestão muito mais robusto". Desta forma, o planejamento da empresa não pode ficar estático após conclusão de suas ações, mas sim trabalhar para que os indicadores de menor relevância também sejam colocados em prática e gerar o processo de melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, R; NORTON, D. **A estratégia em ação**. Rio De Janeiro: Elsevier, 1997.

MURASSE, C; MENDES, R. **Execução e alinhamento da estratégia com o Balanced Scorecard e técnicas complementares**; Congresso Nacional de Excelência em Gestão. UFPR, 2011.

LOBATO,D; MOISÉS F,J; TORRES,M; RODRIGUES,M;. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

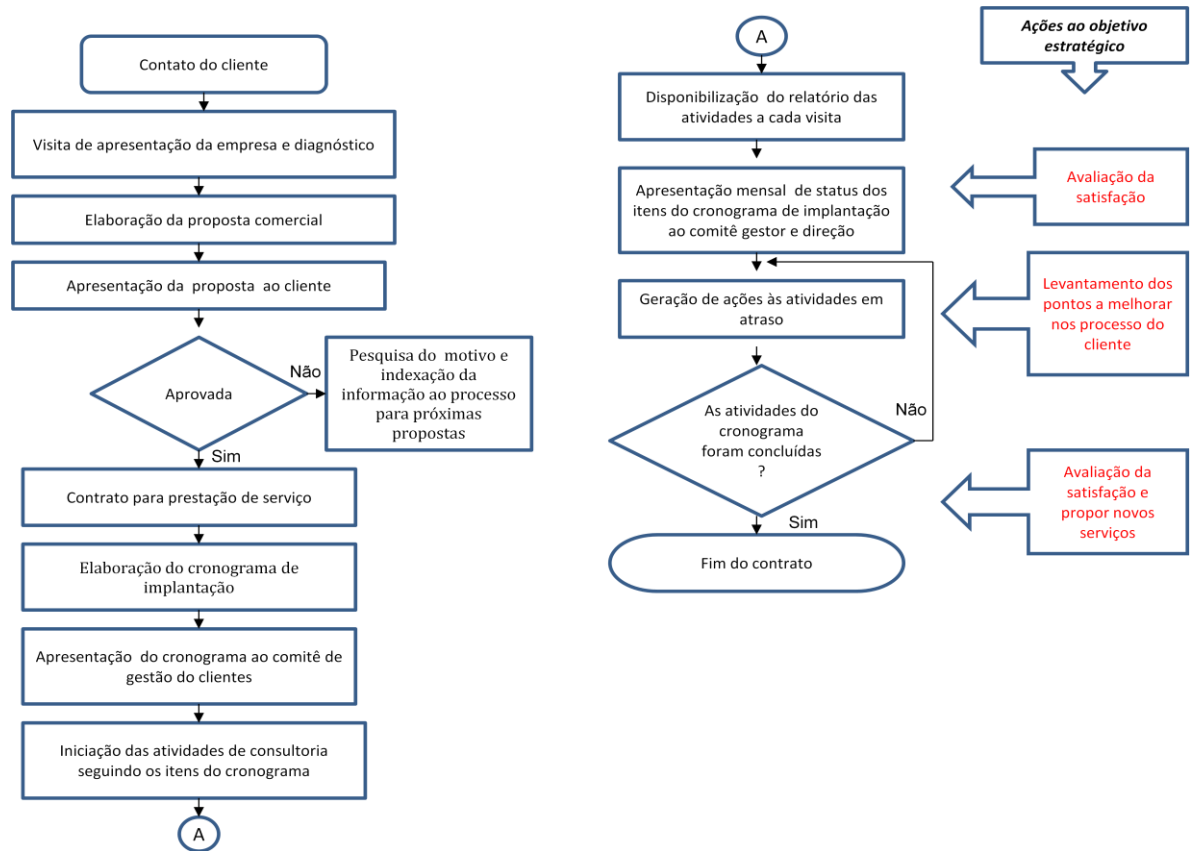
JOHNSON, G; SCHOLLES, K; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookmann Editora, 2007.

HERSEY, P; BLANCHARD, K; **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

FALCONI,V. **O verdadeiro poder, práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda,2009.

APÊNDICE 1 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Mapeamento das Atividades dos Processos Internos



FLUXO 01 – MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES DOS PROCESSOS INTERNOS

FONTE: O Autor(2013).

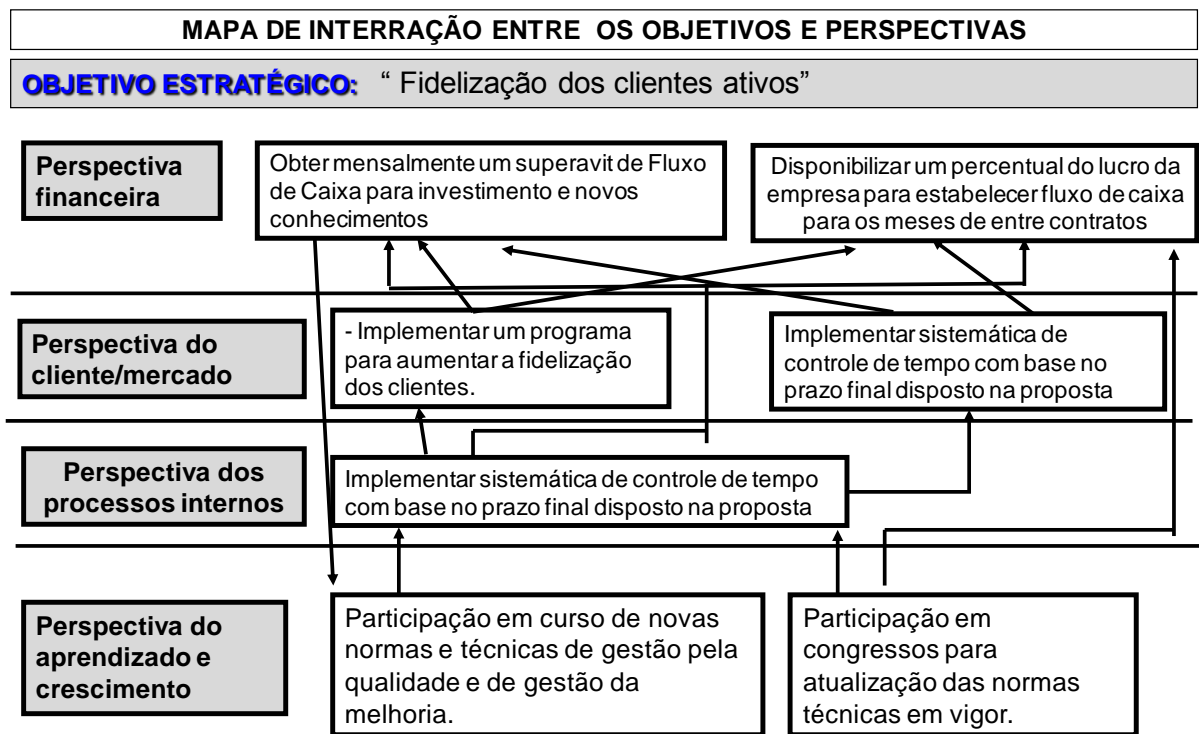
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS CLIENTES

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DOS CLIENTES									
Avaliação quanto a fidelização									
O que te levou a solicitar os serviços da Empresa	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	CLIENTE 4	CLIENTE 5	CLIENTE 6	CLIENTE 7	Média Percentual	
Indicação de conhecido	X	X	X	X		X	X	86%	
Empresa local								0%	
Serviços anteriores								0%	
Falta de opção no mercado								0%	
Contato Proquality					X			14%	
Site								0%	
Avaliação quanto a prospecção									
Para o atendimento futuro, o que você espera	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	CLIENTE 4	CLIENTE 5	CLIENTE 6	CLIENTE 7	Média Percentual	
Redução do tempo de projeto	X	X	X			X	X	71%	
Soluções com resultados mais rápidos			X	X	X			43%	
Atendimento personalizado								0%	
Maior transparência								0%	
Redução de custo	X				X			29%	
Maior conhecimento do consultor			X					14%	
Novos serviços			X					14%	
Avaliação quanto ao Relacionamento									
Destaque seu nível de satisfação aos itens abaixo (nota de 1 à 5)	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	CLIENTE 4	CLIENTE 5	CLIENTE 6	CLIENTE 7	Média Percentual	
Conhecimento	5	4	4	4	4	5	5	89%	
Confiança	5	5	5	5	5	5	5	100%	
Honestidade	5	5	5	5	5	5	5	100%	
Sinceridade	5	5	5	5	5	5	5	100%	
Velocidade de resposta	5	4	4	4	4	5	4	86%	
Experiência	5	4	5	4	4	5	5	91%	
Cordialidade	5	5	5	5	5	5	5	100%	
Avaliação da aplicação do projeto de consultoria									
	CLIENTES	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	CLIENTE 4	CLIENTE 5	CLIENTE 6	CLIENTE 7	Percentual de satisfação
1	O serviço prestado agregou valor a tua empresa	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	85,71%
2	O que foi prometido pela Proquality, foi cumprido	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	100,00%
3	Os itens da proposta foram ou estão sendo atendidos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	100,00%
4	Melhorou o controle dos processos internos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	100,00%
5	Percebeu redução de custos internos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	85,71%
6	Melhorou a organização interna	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	100,00%
7	Aumentou o conhecimento e a participação dos colaboradores	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	100,00%
8	O valor investido no projeto deu ou está dando retorno	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	71,43%

QUADRO 02 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS CLIENTES

FONTE: O Autor(2013).

APÊNDICE 3 – MAPA DE INTERAÇÃO ENTRE OBJETIVOS E PERSPECTIVAS



FLUXO 02 – MAPA DE INTERAÇÃO ENTRE OBJETIVOS E PERSPECTIVAS

FONTE: O Autor(2013).

ANEXO I - CRONOGRAMA PARA ACOMPANHAMENTO DO PROJETO DE CONSULTORIA

CRONOGRAMA PARA ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO SGQ ISO 9001 - PERÍODO AGOSTO 2011 À JUNHO 2012								
Empresa: XXX			Data:		01/08/12	Mês:		
ITEM	ATIVIDADES	PREVISÃO		REALIZAÇÃO		Situação	Dias de atraso	Responsável
		Início	Término	Início	Fim			
1.1	Treinamento motivacional para todos; e conhecimento da norma	04/08/11	04/08/11	04/08/11	04/08/11	OK	-	Comitê Gestão
1.2	Definição da política da qualidade	08/08/11	09/09/11	08/01/00	11/08/11	OK	-	Proquality
2.1	Implementação da política da qualidade (entendimento)	09/09/11	09/10/11	26/08/11	22/12/11	OK	-	Proquality
3.1	Treinamentos mensal de compromisso com os itens implantados	09/10/11	09/06/12	13/09/11	21/06/12	OK	-	Qualidade
4.1	Implementar o processo padronização e controle de documentos;	01/03/12	30/03/12	14/03/12	24/04/12	OK	-	Qualidade
4.2	Implementar o processo de controle de registros;	02/03/12	31/03/12	14/03/12	08/05/12	OK	-	Qualidade
5.1	Efetuar levantamento dos indicadores de monitoramento dos processos	09/01/12	31/01/12	17/11/11	08/03/12	OK	-	Comitê Gestão
5.2	Implementar os indicadores no plano de objetivos e monitoramento	01/02/12	30/03/12	15/12/11	08/03/12	OK	-	Comitê Gestão
6.1	Elaborar e implementar as descrições de cargo	09/01/12	01/02/12	26/01/12	24/04/12	OK	-	RH
6.2	Implementar procedimento de RH(recrut., selec., integração,admissão.)	09/01/12	30/02/12	01/03/12	08/05/12	OK	-	RH
7.1	Implementar o processo de qualificação de fornecedor,prest.de serviço	15/12/11	15/02/12	20/10/11	08/03/12	OK	-	Compras
7.2	Implementar o CQ no recebimento	01/12/11	30/12/11	15/12/11	08/03/12	OK	-	Produção+ Qualidade
7.3	Implementar monitoramento do produto C.Q e/ou rotinas (OP)	11/09/11	10/11/11	13/09/11	08/03/12	OK	-	Produção
7.7	Sistematizar os processos para preservação dos produtos nas rotinas	11/08/11	01/10/11	11/08/11		Atrasado	305 dias	Adminis.tr.
7.8	Implementar a sistemática de validação dos processos de pintura	09/01/12	31/01/12	01/03/12	08/03/12	OK	-	Produção
7.9	Levantamento e controle de normas e legislação	09/01/12	01/02/12	13/09/11	08/03/12	OK	-	Qualidade
8.3	Implementar sistema de ações corretivas com treinamento (TASPP)	01/03/12	30/04/12	14/03/12		Atrasado	93 dias	Qualidade
8.4	Implementar o sistema de ações preventivas com treinamento(TASPP);	01/03/12	30/04/12	14/03/12		Atrasado	93 dias	Qualidade
8.5	Elaborar e implementar o manual da qualidade;	01/04/12	30/05/12	08/05/12	01/08/12	OK	-	Qualidade
		Concluídos	16	Total Geral		19		
		Em Atrasamento no Prazo		0				
		Atrasado(s)	3		Nº itens p/ fim	3		
		Não Alvo(s)	0					

QUADRO 04 – CRONOGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO DE CONSULTORIA
 FONTE: Proquality Consultoria Empresarial Ltda (2012).